

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Používané manažerské přístupy současnosti

Currently Used Managers' Approaches

Student: Alexandra Potočárová

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2008

Čestne prehlasujem, že som celú prácu vrátane všetkých príloh vypracovala samostatne. Všetkú literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitej literatúry.

V Ostrave .....

.....  
(podpis)

Chcela by som osobitne poďakovať svojmu vedúcemu bakalárskej práce, pánu Doc. Ing. Václavovi Lednickému, CSc. za odborné konzultácie a cenné rady pri vypracovaní. Taktiež veľmi ďakujem pánovi Danielovi Václavíkovi za poskytnutie firemných materiálov, jeho ochotu a trpezlivosť.

# Obsah

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Úvod .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1 Metodika a ciele práce .....</b>                       | <b>2</b>  |
| 1.1 Cieľ práce .....  | 2         |
| 1.2 Vlastný metodický prístup .....                         | 2         |
| <b>2 Vývoj managementu.....</b>                             | <b>3</b>  |
| <b>3 Klasický management.....</b>                           | <b>3</b>  |
| 3.1 Vedecké riadenie .....                                  | 4         |
| 3.2 Správne riadenie .....                                  | 4         |
| 3.3 Byrokratické riadenie .....                             | 6         |
| 3.4 Škola ľudských vzťahov.....                             | 6         |
| <b>4 Moderný management .....</b>                           | <b>7</b>  |
| 4.1 Psychologicko-sociálne prístupy .....                   | 7         |
| 4.2 Systémové prístupy .....                                | 8         |
| 4.3 Pracovné prístupy .....                                 | 8         |
| 4.4 Kvantitatívne prístupy .....                            | 8         |
| 4.5 Pragmatické prístupy .....                              | 8         |
| <b>5 Súčasný management.....</b>                            | <b>9</b>  |
| 5.1 Vplyv rozvoja informatiky na súčasný management .....   | 9         |
| 5.2 Používané manažérske prístupy .....                     | 10        |
| <b>6 História franchisingu.....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>7 Čo je to franchising .....</b>                         | <b>12</b> |
| <b>8 Druhy franchisingu.....</b>                            | <b>13</b> |
| <b>9 Výhody a nevýhody franchisingu .....</b>               | <b>16</b> |
| 9.1 Výhody franchisingu .....                               | 16        |
| 9.2 Nevýhody franchisingu .....                             | 17        |
| <b>10 Význam franchisingovej zmluvy.....</b>                | <b>19</b> |
| 10.1 Druhy franchisingovej zmluvy .....                     | 19        |
| 10.2 Požiadavky na zmluvu .....                             | 19        |
| <b>11 Predstavenie spoločnosti .....</b>                    | <b>21</b> |
| 11.1 InBev .....  | 21        |
| 11.2 Pivovary Staroprameň .....                             | 21        |
| 11.3 Značkové reštaurácie .....                             | 22        |
| <b>12 Potrefená Husa Reštaurácia .....</b>                  | <b>22</b> |
| 12.1 Hodnoty uplatňované v podniku .....                    | 23        |
| 12.2 Manažérske zásady .....                                | 24        |
| 12.2.1 Motivácia zamestnancov .....                         | 24        |
| 12.2.2 Pozornosť k detailom .....                           | 25        |
| 12.2.3 Prístup k zákazníkom .....                           | 26        |
| 12.2.4 Správne nakladanie s časom (Time Management).....    | 27        |
| 12.3 Manažérsky postup.....                                 | 27        |
| 12.4 Analýza používaného prístupu - franchisingu.....       | 29        |
| 12.4.1 Predajné ciele .....                                 | 29        |
| 12.4.2 Marketing a reklama.....                             | 29        |
| 12.4.3 Firemné loga a značenie (branding) .....             | 30        |
| 12.4.4 Priestory reštaurácie - dispozície, požiadavky ..... | 31        |
| 12.4.5 Školenia pracovníkov .....                           | 31        |

|  |   |           |
|--|---|-----------|
| 12.4.6   | Kontrola a dodržiavanie štandardov.....         | 32        |
| 12.4.7   | Franchisingová zmluva s jej náležitosťami ..... | 34        |
| 12.4.8   | Postup pri realizácii .....                     | 34        |
| <b>Záver .....</b>                                       |   | <b>36</b> |
| <b>Zoznam použitej literatúry .....</b>                  |   | <b>37</b> |
| <b>Zoznam skratiek a symbolov</b>                        |   |           |
| <b>Zoznam použitých príloh</b>                           |   |           |
| <b>Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce</b> |   |           |

# Úvod

Management patrí k významným firemným aktivitám. Stretávame sa s množstvom definícií tohto pojmu. Jedna hovorí, že management je proces systematického prevádzania všetkých manažérskych funkcií a efektívneho využívania všetkých zdrojov podniku k dosiahnutiu stanovených podnikových cieľov. Iní zasa tvrdia, že je to umenie, ako dosiahnuť ciele organizácie rukami a hlavami iných ľudí.

Management prešiel dlhým historickým vývojom, rôznymi aplikáciami i trendami. Vývoj doby a pokroky v technológii nás neustále nútia zlepšovať svoje každodenné činnosti v živote. Manažérsky štýly a prístupy sa vyvíjajú, podnikatelia stále prichádzajú na nové metódy, ktoré v praxi fungujú. Každý spôsob riadenia je zameraný na inú činnosť, má svoje klady i zápory. Je dôležité si uvedomiť a naučiť sa, v akej oblasti podnikania a do akej miery je možné uplatniť určitý prístup riadenia.

Vo svojej bakalárskej práci som sa zamerala na metódu riadenia franchising, na dosiaľ málo známu oblasť v podnikateľskom i laickom povedomí. Mnoho ľudí si nedokáže predstaviť, čo sa pod pojmom franchising ukrýva, čo označuje a predstavuje. A to práve franchisingu dnes veľké množstvo firiem vďačí za svoje silné, celosvetové konkurenčné postavenie a veľhlas.

Priekopníkom v ČR sa stala firma McDonald's, ktorá prepracovala metódu franchisy skoro k dokonalosti. Moderný franchising pritom predstavuje v podstate vytvorenie partnerského vzťahu medzi dvoma alebo viacerými partnermi, a tak zaistiť prevzatie predností jedného z nich druhému za finančný poplatok.

Mojím cieľom je objasniť a priblížiť tento spôsob podnikania. Previesť analýzu manažérského prístupu v konkrétnom podniku, zhodnotiť výhody a nevýhody a predniesť vlastné návrhy či doporučená, ak je to potrebné.

# **1 Metodika a ciele práce**

## **1.1 Ciel' práce**

Cieľom práce je popísať vývojové tendencie v riadení managementu a vybrať zo súčasných metód jeden používaný manažérsky prístup.

Zvolila som si franchising, stále častejší uplatňovaný spôsob podnikania v praxi. Zamerala som sa na vysvetlenie podstaty a spôsobu fungovania franchisingu. Spolupráca podnikateľov založená na princípe franchisingu môže pomôcť vstúpiť na trh nielen začínajúcim podnikom ale i existujúcim podnikateľom k zvýrazneniu a posilneniu ich postavenia na trhu.

## **1.2 Vlastný metodický prístup**

Základom tejto práce sú literárne pramene, ktoré prinášajú prehľad o používaných metódach v riadení. Z rady metód som si vybrala franchising – známy systém riadenia, ktorého základy boli položené už v stredoveku.

Na začiatku sa venujem hlavne základným princípom tohto rozvíjajúceho systému podnikania. V ďalšej časti rozoberám výhody i nevýhody pre všetky zúčastnené strany. Zároveň chcem poukázať na význam franchisingovej zmluvy. V závere vypracujem praktický príklad českého pôvodného franchisingu, konkrétne u podniku Potrefená Husa. V rámci daného podniku som vypracovala analýzu tohto používaného manažérského prístupu.

## 2 Vývoj managementu

Potreba riadiť vznikla už na úsvite ľudskej civilizácie, pretože je potrebná vo chvíli, kedy ľudia spájajú svoju individuálnu aktivitu k dosiahnutiu spoločného cieľa. Riadenie tak predstavuje osobitú, špecializovanú činnosť nutnú uplatňovať v každom organizačnom celku. V priebehu historického vývoja ľudskej spoločnosti sa táto riadiaca činnosť výrazným spôsobom menila vplyvom rozvoja ľudského chovania i používaním technických prostriedkov.

Vlastný management v súčasnom chápaní vzniká v súvislosti s rozvojom demokratizácie života, ktorú prinieslo obdobie kapitalizmu, kedy musel byť nahradený systém prostriedkov i postupov, ktoré nútili človeka pracovať v dobe vlády otrokárov a feudálov. Zároveň tento spôsob riadenia bol vynútený i faktom, že pôvodná remeselná výroba sa postupne menila vo výrobu továrenského charakteru. Pôvodne pragmatický prístup k riadeniu prestal koncom 19. storočia vyhovovať a konkrétna potreba si vyžiadala postupný vznik teórie riadenia. Prax i teória podnikového managementu tak prešli viac než storočným historickým vývojom, ktorý nie je dosiaľ uzavrený. Je ho možné rozdeliť do troch základných štádií:

- klasický management
- moderný management
- súčasný management

## 3 Klasický management

Táto vývojová etapa je tvorená štyrmi základnými historickými školami managementu, ktoré majú svoj vplyv a význam.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. REPRONIS Ostrava, 2005. 10. s. ISBN 80-7329-090-1.



### **3.1 Vedecké riadenie**

Tento manažérsky prúd (smer) vychádza z inžinierskeho pojatia a je charakteristický snahou o racionalizáciu výrobných i obslužných procesov na najnižších úrovniach podnikového riadenia. Opiera sa o overené postupy práce najlepších robotníkov a o exaktné meranie (normovanie) času pracovných operácií, prípadne ucelených procesov. K priekopníkom patrí najmä F. M. Taylor, H. L. Gantt, F. B. Gilbreth, v praxi potom H. Ford a u nás v 20. rokoch Tomáš Baťa.

Zásady tohto vedeckého riadenia vypracoval Frederik Winslow Taylor (1865 - 1915) v nasledujúcej podobe:

- Pri riadení nahradiť empiriu vedou.
- Prevádzať výber pracovníkov podľa ich schopností a zaistiť ich výcvik.
- Motivovať pracovníkov k výkonu spravodlivou odmenou.
- Chaotický individualizmus nahradiť spolupracou pracovníkov (skupinová činnosť).
- Úlohou vedúcich je podriadeným pracovníkom odstraňovať prekážky v práci a umožniť im tak plniť stanovené úlohy.

S cieľom dosiahnuť zlepšenie pracovného výkonu F. W. Taylor doporučoval:

- Pridelovanie veľkej, neľahkej, ale presne vymedzenej úlohy.
- Vytvorenie normalizovaných podmienok pre prácu, čo umožní zrovnanie výkonu pracovníka – čas, nástroje, prostredie.
- Vypísanie vysokej, predom známej odmeny za splnenie a postih za nesplnenie úlohy celou škálou finančných pokút.

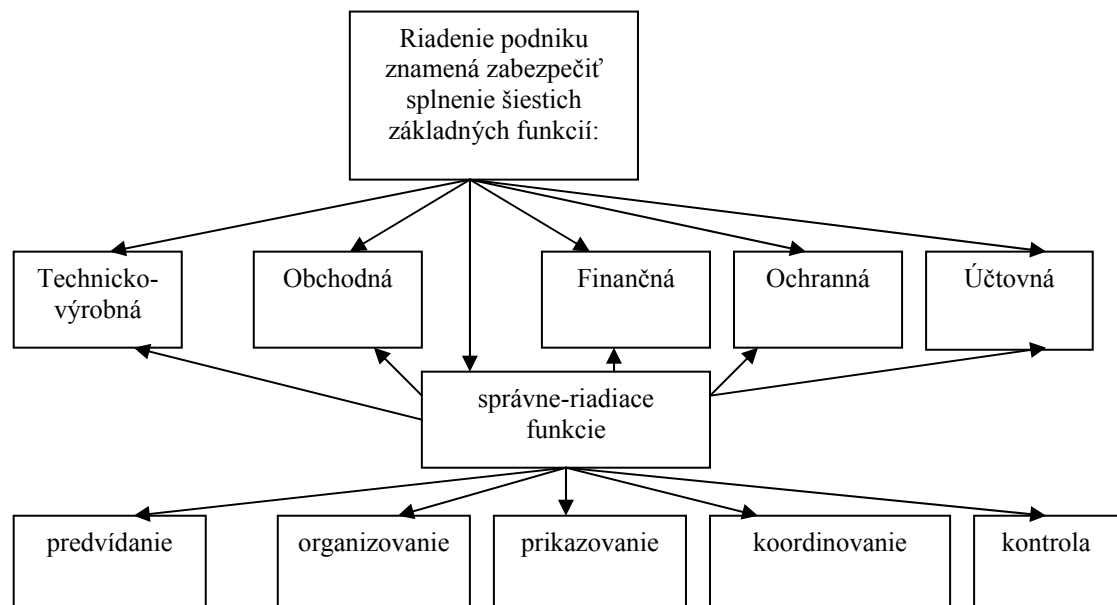
### **3.2 Správne riadenie**

Správne riadenie je smer, ktorý položil základy klasickému managementu s dôrazom na úlohu vedúcich pracovníkov a organizácii riadiaceho procesu. Tento smer zaviedol v rôznych obmenách dodnes používané členenie funkcií managementu a je ho možné označiť za základ teórie riadenia. Správne riadenie vytvoril Henry Fayol (1842 - 1925). Jeho prínos spočíva v nasledujúcich myšlienkach:

- Všetky činnosti v akejkoľvek organizácii je možné obecné rozčleniť na činnosti technické (výrobné), obchodné (nákup, predaj), finančné (zaistenie kapitálu), ochranné (ochrana majetku i života ľudí), účtovné (informácie o majetku organizácie) a správne (manažérske). Činnosti správne sú nadradené a ich podstatou je predvídanie, plánovanie, organizovanie, prikazovanie, koordinácia, kontrola.
- Úspešný podnik musí dbať na naplnenie štrnástich základných princípov, kam patria: 1. deľba práce, 2. právomoc a zodpovednosť, 3. disciplína, 4. jednota prikazovania, 5. jednota riadenia, 6. podriadenosť jednotlivých záujmov, 7. spravodlivé odmeňovanie, 8. certifikácia riadenia, 9. reťazec nadriadenosti a podriadenosti, 10. poriadok, 11. spravodlivosť a slušnosť, 12. stabilita personálu, 13. iniciatíva pracovníka, 14. súlad a jednota pracovníkov.

V správnom riadení vytvoril Fayol koncept manažérskych funkcií, ku ktorým patrí plánovanie, organizovanie, koordinácia, vedenie, prikazovanie a kontrola.

Obrázok 2.2 Základné funkcie podniku – obsah riadenia podľa Fayola



Prameň: LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*

### **3.3 Byrokratické riadenie**

Tento klasický postup je spojovaný s menom svojho tvorca Maxa Webera (1864 - 1920), ktorý sa zameriaval na obecné základy organizácie, tzv. na ich usporiadanie a fungovanie. Zdôrazňuje riadenie ako systém, fungujúci na základe pevných noriem, pravidiel a povinností, na základe jednoznačne vymedzenej hierarchickej línie moci v danej organizácii. Tieto zásady riadenia majú nasledujúce princípy:

- Deľba práce.
- Presné určenie práv a povinností pracovníkov.
- Stanovenie presných pravidiel a postupov pre jednotlivé činnosti, pokiaľ majú rutinný charakter.
- Riadenie pracovníkov je chápané ako neosobné.
- Pracovníci sú povyšovaní a odmeňovaní podľa svojej kvalifikácie a schopností.
- Všetky rozhodnutia sú dávané písomne a archivujú sa.

### **3.4 Škola ľudských vzťahov**

Tento manažérsky smer zdôrazňuje význam psychologických a sociálnych faktorov a ich vplyv na výsledky práce ľudí, ich stimuláciu a motiváciu vytváraním vhodných podmienok pracovného a sociálneho prostredia, spôsoby riešenia konfliktov, formami účasti pracovníkov na riadení apod. Je to zmena v pojatí úlohy človeka v priemyselnej organizácii oproti predchádzajúcim smerom klasického managementu. Nadväzuje na skoršie snahy Gilbrethovej, Münsterberga, Folletovej a jeho prepracovanie vychádza z poznatkov Eltna Maya (1880 - 1949). Táto manažérska škola je typická týmito zásadami:

- Práca v podniku nie je len zdrojom zárobku, ale pracovisko je i miestom stretávania ľudí a vytvára sa tu základ sociálneho systému.
- Človek získava pocit identity na základe vzťahu k iným ľuďom – je motivovaný spoločenskými potrebami.

- Človek je vnímavejší na vplyv spolupracovníkov (ich ocenenie) než na ponuky a kontrolu vedúcich pracovníkov.
- Rozhodujúcu úlohu pri tvorbe vzťahu k podniku má spokojnosť s prácou (väzba uznania pracovníka svojimi spolupracovníkmi).
- Vedenie má podriadených akceptovať a vyhovieť ich oprávneným požiadavkám.
- Podriadeným je vhodné občas poskytnúť nečakané zvýhodnenie, ale nie príliš často.

## 4 Moderný management

Toto obdobie býva označované i obdobím postklasického managementu a časovo je možné ho vymedziť štyridsiatymi až osemdesiatymi rokmi 20. storočia. V tejto dobe vznikla rada manažérskych škôl, ktoré možno usporiadať do piatich základných prístupov (smerov):

### 4.1 *Psychologicko-sociálne prístupy*

Tieto prístupy čerpajú z myšlienok „školy ľudských vzťahov“. Je tu zdôraznený význam človeka ako pracovného zdroja, ktorého výkon závisí nielen od finančnej motivácii, ale i od motivácie psychologickéj. Je tu za hlavný stimul považovaný pocit uspokojenia z vykonanej práce. Táto humanistická orientácia opúšťa Taylorov názor na človeka, chovajúceho sa len ekonomicky a vyzdvihuje naopak jeho osobnosť i potreby. Je precenený vplyv medziľudských vzťahov a nedocenený význam vecných a technicko-ekonomických faktorov a vplyv vonkajšieho prostredia.

K významným predstaviteľom tohto smeru patrí Maslow (teória hierarchie potrieb), Herzberg (teória pracovnej spokojnosti), McGregor (teória X a teória Y) apod.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. REPRONIS Ostrava, 2005. 10. s. ISBN 80-7329-090-1.

## **4.2 Systémové prístupy**

Zdôrazňuje komplexné chápanie riadiacich a riadených procesov najmä pre potrebu racionálneho rozhodovania. Pri uplatňovaní týchto prístupov je snaha nájsť a využívať univerzálne platné postupy pri celistvom pochopení podniku. Významnou myšlienkou je rešpektovanie názoru, že celok je viac než suma jednotlivých častí. Kľúčovým prvkom je riadenie stimulácie a motivácie pracovníkov.

Významným priekopníkom v tejto oblasti riadenia bol Chester Bernard a patrí tu i H. Simon, ktorý na ňho nadviazal. Avšak až obecná teória systému Ludviga von Bertalanffyho a štrukturálny funkcionalizmus priniesli zásadné podnety nutné pre formovanie pojatia organizácie ako otvoreného systému.

## **4.3 Pracovné prístupy**

Nadväzujú na koncepciu správneho riadenia a zaoberajú sa predovšetkým obsahom manažérskych funkcií a formuláciou obecných pravidiel manažérského jednania. Výhodou procesného riadenia je prosté a jednoduché členenie manažérskych funkcií.

Typickými predstaviteľmi sú Urwick (rozšíril riadenie o analýzu a komunikáciu), Gulick (metóda POSDCORB) a Konntz s Weihrichem, ktorí na tomto princípe založili svoj výklad managementu.

## **4.4 Kvantitatívne prístupy**

Usilujú o optimalizáciu riadiacich, najmä rozhodovacích, postupov v rôznych podmienkach pri využití matematického modelovania. Podarilo sa zvládnuť jednotlivé úlohy, nezdarilo sa integrovať celý smer do zmysluplného celku.

## **4.5 Pragmatické prístupy**

Sú založené na analýze, zhodnotení a zovšeobecnení poznatkov manažérskej praxe. Kritérium kvality vedenia ľudí a riadenia podniku je vždy úspech v konkrétnej činnosti. Prejavuje sa silná tendencia chápať management ako umenie riadiť.

Umením sa myslí skôr intuícia pri rozhodovaní, zovšeobecnenie skúseností iných riadiacich pracovníkov. Výsledkom týchto prístupov sú konkrétne odporúčenia pre manažérske chovanie.

## 5 Súčasný management

V druhej polovici 20. storočia začali prebiehať výrazné zmeny v ľudskej spoločnosti, a tie sa premietli i v oblasti managementu. Zrýchlili sa prejavy globalizácie a táto skutočnosť vyvolala nasledujúce významné procesy z hľadiska riadenia:

- Turbulentné podnikateľské prostredie, ktoré možno definovať ako trvalý proces neočakávaných, prekvapivých a často razantných zmien.
- Integrácia národných ekonomík a vznik nových politicko-hospodárskych zoskupení.
- Japonská výzva (hrozba), ktorá ukázala určité prednosti japonského riadenia (lacná a kvalitná výroba, inovácia, kvalita služieb).
- Rozvoj informačnej technológie a intenzívne využívanie počítačov.
- Rozvoj dopravy a zavádzanie pružných výrobných systémov.
- Rastúci vplyv nadnárodných spoločností.
- Širšie uplatňovanie automatizácie a robotizácie.

### 5.1 Vplyv rozvoja informatiky na súčasný management

V súčasnej dobe sa často hovorí o novom vytvárajúcom „informačnom managemente“ ako interdisciplinárnom obore, ktorý integruje postupy manažérskej práce s prostriedkami informatiky a usporiadavajúcich systémových prístupov. V plánovacích, realizačných a kontrolných procesoch moderného managementu je to dnes najviac zjavné.<sup>3</sup>

Informačný management jednoznačne presadzuje i v oblasti informatiky ekonomické kritéria ich aplikácie. Zdôrazňuje prioritu ekonomickej účelnosti

---

<sup>3</sup> VODÁČEK, L. , VODÁČKOVÁ, O. *Management Teorie a praxe pro 90. léta*. Management Press, 1996. 24. s. ISBN 80-85943-19-0

(„effectiveness“) a potom návazne, po jej zaistení, ekonomické kritéria účinnosti („efficiency“).

## **5.2 Používané manažérske prístupy**

**Tvorba podnikovej stratégie**, ktorá poskytuje strategickú konkurenčnú výhodu organizácie a vyznačuje sa veľkou pružnosťou reakcií na zmeny okolitého prostredia. Schopnosť vyrovnať sa so zmenami je tak kombinácia flexibility a reaktivity.

**Metóda CPM (Corporate Performance Management)** je tvorená súborom procesov a aplikácií slúžiacich optimalizácie zavádzania podnikovej stratégie do praxe. Kľúčové procesy tejto metódy sú: formulácia stratégie, implementácia stratégie (prenos strategických zásad do operatívneho riadenia a tvorba rozpočtu), analýzy (poskytnú podklady pre modifikáciu operatívnych cieľov), reporting (komunikácia výsledkov).

**Metóda Balanced Scorecard (metóda BSC)** je tzv. manažérsky systém vyvážených ukazovateľov, ktoré merajú výkonnosť podniku a strategické ciele prepojuje s ukazovateľmi, ktoré majú vysokú vypovedajúcu schopnosť. V rámci tejto metódy sú sledované ukazovatele finančné, zákaznícke, interných procesov (inovačné) a ľudských potenciálov v organizácii (výkonnosti pracovníkov).

**Systém EMAS (environmentálny management a audit)** znamená systematický prístup k ochrane životného prostredia vo všetkých oblastiach podnikania.

**Benchmarking** je metóda systematického zrovnávania sa s najlepším. Ide o ustavičný, štrukturovaný proces, ktorý si kladie za cieľ vytipovať, analyzovať a osvojovať osvedčené a úspešné procesy vedúcich podnikov. Tým je možné získať konkurenčné výhody a trvale ich udržiavať.

**Outsourcing** predstavuje vyčlenenie neklúčových činností z podniku a ich zaistenie dodávateľským spôsobom. Pri komplexnom outsourcingu hovoríme o tzv. facility managemente. Teraz sa uplatňuje i vyčleňovanie niektorých kľúčových aktivít. Táto metóda v podstate znamená nakupovanie výrobkov a služieb, ktoré pôvodne boli generované vlastným podnikom.

**Teória „Z“ podľa Ouchiho** predstavuje snahu spojiť výhodu americkej organizačnej kultúry, ktorá významným spôsobom zdôrazňuje individuálnu zodpovednosť a kultúry japonskej, ktorá preferuje kolektívne rozhodovanie v jeden celok.

**Metóda „3C“** vychádza z troch základných pojmov, ktoré v angličtine začínajú písmenom „c“. Jedná sa o slová Customer (zákazník), Competition (konkurencia) a Change (zmena). Znamená to neustále sledovať požiadavky a prania zákazníkov, chovanie konkurencie a prevádzať potrebné zmeny v rámci vlastnej organizácie.

**Tvorba strategických aliancií** predstavuje spojovanie organizácií do sieťových foriem, ktoré zabezpečujú pri vhodnom riadení významnú podnikateľskú silu.

**Reengineerig** predstavuje zásadné prehodnotenie a radikálne zmeny podnikových procesov tak, aby bolo dosiahnuté výrazného zdokonalenia podniku v nákladoch, kvalite, rýchlosti dodávok v komplexných službách, nadväzujúcich na výrobok. Táto metóda vychádza z kaizenu, ktorý predstavuje plynulé zlepšovanie, ale nemá razantnosť metód Business Process Reengineeringu (metóda BPR).

**Stratégia Six Sigma** je nielen metóda, ale i filozofia s cieľom odstrániť zmätky a zlepšiť technickú výkonnosť podniku. Ide o uskutočňovanie rozsiahlej zmeny firemnej kultúry sledujúce lepšie uspokojenie zákazníckych potrieb, vyššiu ziskovosť a konkurenčnú schopnosť.

Termín „Six sigma“ (šesť sigma) je odvodený od módu riadenia procesu, ktorý nevykazuje viac než 3,4 defektov na milión príležitostí. Metóda Six Sigma je úplný a flexibilný systém dosahovania, udržiavania a maximalizácie obchodného úspechu. Je založená na porozumení potrieb a očakávaní zákazníkov, disciplinovanom používaní faktov, dát a štatistickej analýzy a na základe starostlivého prístupu k riadeniu, zlepšovaniu a vytváraniu nových obchodných, výrobných a obslužných procesov.<sup>4</sup>

**Franchising** (frančízing) je často označovaný ako priemysel alebo ako obchodná činnosť. Nie je to však ani jedno ani druhé. Je to metóda alebo spôsob riadenia, obchodné činnosti a marketing určitého výrobku alebo služieb, ktorý je používaný najrôznejšími odvetviami priemyslu a obchodu.

---

<sup>4</sup> PANDE, S. P., NEUMAN, P. R., CAVANAGH, R. R. *Zavádzime metodu Six Sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Přel. M. Lhoták. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4.



## 6 História franchisingu

Pojem „franchisa“ má svoje historické korene v stredovekom Francúzsku, kde sa takto označovali privilégia udeľované feudálom k výrobe alebo predaji niektorých výrobkov alebo prevádzkovaníu určitých obchodných činností.

Prvú vlnu moderného franchisingu zahájil v USA na počiatku 20. storočia mohutný rozvoj automobilizmu a cestovania, kedy začali vznikať siete distribútorov automobilov, prevádzkovateľov čerpacích staníc a motelov práve na princípoch franchisingu. Po druhej svetovej vojne sa franchising prudko rozvíjal v USA v oblasti služieb v hotelierstve, reštauračnom stravovaní a najmä v rýchlom občerstvení.<sup>5</sup>

Mohutný nástup franchisingu bol ešte umocnený problémami malých nezávislých podnikov v konkurencii s veľkými podnikmi. Založiť si vlastný podnik nebolo perspektívne. Bol to práve franchising, ktorý poskytoval jednotlivcovi právo prevádzkovať podnik pod menom a image veľkej spoločnosti, ktorý mu pomohol vyriešiť problém a minimalizovať riziká spojené so zahájením a prvými krokmi podnikania. Táto metóda riadenia sa rozšírila do všetkých krajín sveta. Dnes je v Európe najviac využívaná v Nemecku, Francúzsku a Veľkej Británii.

## 7 Čo je to franchising

Je to odbytový systém, prostredníctvom ktorého sa uvádza na trh tovar alebo služby alebo technológia. Opiera sa o úzku a nepretržitú spoluprácu právne a finančne samostatných a nezávislých podnikateľov – franchisora a jeho franchisantov. Franchisor zaručuje svojim franchisantom právo a zároveň im ukladá povinnosť prevádzkovať obchodnú činnosť v súlade s jeho koncepciou.

Franchising je zmluva založená na trvalom dlžnom pomere medzi vedúcim podnikom a užívateľom franchisingu, na ich základe poskytuje nositeľ franchisingu užívateľovi právo predávať určitý tovar a služby s použitím obchodného mena, ochrannej známky a vybavenia pri rešpektovaní vyvinutých organizačných systémov,

---

<sup>5</sup> TUBA, A. a kol. *Franchising: Česká republika 2003*. Česká asociace franchisingu Praha, 2004. 17. s. ISBN 80-239-2637-3

pričom vedúci podnik – franchisor poskytuje užívateľovi pomoc, radu a školenie v technickej a predajno-technickej oblasti a vykonáva kontrolu v obchodnej činnosti užívateľa franchisingu. Za toto je užívateľ povinný platiť odmenu.

Základná terminológia podnikania na základe franchisingu predstavuje nasledujúce výrazy:

- **franchisor** – poskytovateľ licencie
- **franchisant** – príjemca licencie
- **franchisingová zmluva** – právny základ spolupráce, zmluva, upravujúca vzájomný vzťah medzi franchisorom a franchisantom
- **franchisová sieť alebo reťazec** – spojenie franchisora a všetkých jeho franchisantov
- **master franchisant** – hlavný príjemca
- **master franchisingová zmluva** – zmluva, ktorej predmetom je oprávnenie master (hlavného) franchisanta uzavierať s jednotlivými franchisanty franchisingové zmluvy
- **franchisingový balík** – súhrn práv a povinností vyplývajúcich pre franchisanta z daného franchisového konceptu, spravidla býva obsiahnutý v manuáli

## 8 Druhy franchisingu

Franchising ako marketingovú metódu slúžiacu k distribúcii výrobkov a služieb alebo technológií je možné klasifikovať podľa niekoľkých hľadísk.

### *a) historické hľadisko*

- **výrobný franchising** – historicky starší typ, ktorý predstavoval povolenie na predaj určitých značkových výrobkov (napr. automobilov, nápojov) a franchisant obdržal od franchisora presný popis výrobného postupu.
- **podnikateľský franchising** – komplexnejšia a častejšia forma, tiež nazývaný odbytový franchising alebo package franchise (business formát),

ktorý je podnikaním „na kľúč“. V rámci tohto franchisingu získava franchisant overený podnikateľský nápad, pomoc pri vyhľadávaní miesta k vlastnému založeniu podniku, pomoc pri riadení vlastného podniku a eventuálnu finančnú pomoc. Tento typ je charakteristickejší pre oblasť poskytovania služieb.

*b) predmet franchisingu*

- **priemyslový franchising** - zameraný na výrobu výrobkov (franchisant je oprávnený vyrábať tovar podľa špecifikácie franchisora a súčasne je oprávnený tento tovar pod jeho ochrannou známkou predávať).
- **distribučný franchising** – zameraný na predaj výrobkov (franchisant je oprávnený predávať určité výrobky vo franchisovom podniku, ktorý nesie označenie franchisora a v súlade so zavedenými obchodnými metódami).
- **franchising služieb** – jeho predmetom je poskytovanie služieb (franchisant je oprávnený prevádzkovať určité služby pod označením franchisora a v súlade s jeho zavedeným a vyskúšaným obchodným štýlom).
- **veľkoobchodný franchising** – jeho predmetom je podnikanie na veľkoobchodnej úrovni (franchisant je oprávnený distribuovať určité výrobky len maloobchodníkom a nie konečným spotrebiteľom).

*c) osoba franchisanta*

- **franchising medzi fyzickými osobami ako podnikateľmi**
- **franchising medzi právnickými osobami**
- **franchising zmiešaný**

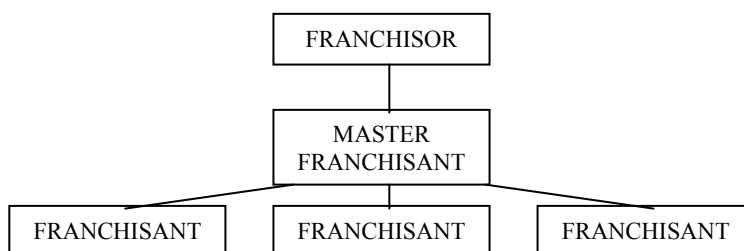
*d) vertikálne členenie*

- **jednostupňový franchising** – franchisor poskytuje franchising len franchisantom na rovnakej úrovni.
- **viacstupňový franchising** – existuje tu viac úrovní franchisantov.

e) *vzťahy ku tretím osobám*

- **master-franchising** – franchisor poskytuje franchisantovi právo poskytovať franchising ďalším franchisantom (subfranchising). Franchisant sa tak stáva quazi franchisorom, i keď s obmedzenými oprávneniami, v presne zmluvne vymedzenej oblasti.

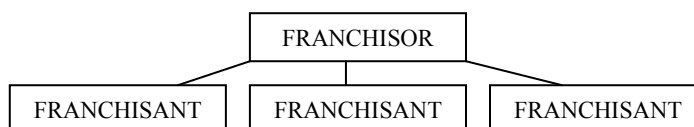
Obrázok 8.1



Prameň: ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*

- **jednoduchý franchising** – franchisant má zakázanú akúkoľvek činnosť, ktorá by mohla viesť k prezradeniu dôležitých informácií a údajov týkajúcich sa franchisového systému tretím osobám. Franchisant teda nie je oprávnený prevádzať master-franchising.

Obrázok 8.2



Prameň: ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*

f) *hľadisko teritoriálne*

- **národný franchising** – uskutočňuje sa medzi franchisorom a franchisantom z rovnakého štátu.
- **medzinárodný franchising** – poskytovaný do iného štátu.

*g) výlučnosť (exkluzivita) výrobkov*

- **minifranchising** – používa sa u exkluzívnych výrobkov (určených pre malý okruh spotrebiteľov) od exkluzívnych firiem. Franchisor poskytuje právo predaja exkluzívnych výrobkov na predom určenom území, špeciálny franchisový sortiment, reklamný materiál, vstupný kapitálový vklad, dodržiavanie predpísaných cien, zariadenie predajní pre optimálnu ponuku exkluzívnych firiem.
- **franchising bežného sortimentu výrobkov**

## **9 Výhody a nevýhody franchisingu**

Každá strana má snahu minimalizovať nevýhody a maximalizovať výhody. V tomto úsilí by však strany nemali zabudnúť na ich spoločné ciele, medzi ktoré patria najmä:

- výhodnejšia pozícia na trhu
- nižšie náklady
- reálnejšie finančné hospodárenie
- premyslenejšia organizácia riadenia

### **9.1 Výhody franchisingu**

**Výhody pre franchisora:**

- vytvorenie vlastnej štruktúry širokej odbytovej siete a jej ďalšie zhusťovanie
- rozšírenie priameho podielu na trhu
- intenzívne spracovanie trhu
- výhodnejšie financovanie, zníženie nákladov na otváranie nových podnikov
- získanie príjmov pre vývoj know-how a jednotlivých prvkov franchisingu

- kvalitnejšie riadenie a kontrola predaja výrobkov alebo poskytovanie služieb a technológií
- odbytová istota
- jednotná prezentácia a propagácia navonok, rast značky a posilnenie image firmy

#### **Výhody pre franchisanta:**

- rýchly prístup na trh, zníženie rizika samostatnosti a väčšia istota v podnikaní
- franchisant získava aktualizovanú marketingovú koncepciu, ktorá je predom vyskúšaná a tiež osvedčená
- rozsiahle aktuálne know-how prostredníctvom vzdelávania a tréningu
- cielené rady a stabilná komunikácia medzi franchisantom a franchisorom
- image veľkopodniku, chránené obchodné meno a ochranná známka, spoločná reklama
- vyšší zárobok s optimalizáciou nákladov
- pomoc pri cenovej regulácii
- uľahčenie vo vedení podniku prostredníctvom daňovej, poradenskej, účtovnej a úverovej služby od franchisora

## **9.2 Nevýhody franchisingu**

Vedľa uvedených výhod prináša franchisový systém vzťahov i nevýhody. Preto každý, kto vstupuje do franchisového systému, musí byť pripravený prijať určité kompromisy.

Za nevýhody franchisingu sú obecné považované tieto:

- obchodný koncept je fixný a hotový
- dlhodobé zmeny sú možné len zriedkavo
- franchisant sa musí prispôbiť

- franchisor pozná všetky dôležité dáta, medzi jednotlivými partnermi franchisového systému existuje veľká transparentnosť
- franchisové systémy s nespočetnými partnermi majú tendenciu k byrokracii

#### **Nevýhody pre franchisora:**

- nižšia miera kontroly
- neustály „boj“ proti tlakom franchisanta, ktorý sa snaží presadiť i predaj iných výrobkov a služieb alebo technológií, než aké mu poskytuje franchisor
- nekompromisné a striktné dodržiavanie pravidiel podnikania stanovených vo franchisingovej zmluve
- franchisor si môže z franchisanta vychovať svojho budúceho konkurenta
- franchisant môže behom platnosti franchisingovej zmluvy získať pocit väčšej samostatnosti a snažiť sa tak osamostatniť
- nedodržovanie požadovaného štandardu franchisantom môže ohroziť povesť a stabilitu celej franchisovej siete

#### **Nevýhody pre franchisanta:**

- kontrola vlastnej činnosti franchisorom
- čiastočné obmedzenie podnikateľskej samostatnosti
- platba franchisových poplatkov
- pravidelné platby
- franchisant je povinný vykonávať len tú činnosť, ktorá je stanovená vo franchisingovej zmluve a tiež dodržiavať všetky pravidlá podnikania stanovené franchisingovou zmluvou
- delenie zisku
- povinnosť odoberať výrobky a služby alebo technológie, ktoré sú stanovené vo franchisingovej zmluve
- jednotná image a povesť firmy<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 2. vyd. C. H. Beck Praha, 2004. 20. s. ISBN 80-7179-984-0

## **10 Význam franchisingovej zmluvy**

Franchisingová zmluva je právnym vyjadrením vzťahu franchisora a franchisanta – partnerov franchisového podnikania. Je základom ich dlhodobej spolupráce. Vo franchisingovej zmluve sú zakotvené všetky pravidlá a princípy fungovania vzťahu medzi franchisorom a franchisantom.

Franchisingová zmluva je typom kombinovanej zmluvy, ktorý zahrňuje prvky najrôznejších zmluvných typov a zasahuje do rady právnych oblastí. Obsahuje najčastejšie prvky zmluvy licenčnej, zmluvy o využití know-how, nájomnej zmluvy, popr. leasingovej a zmluvy o obchodnom zastúpení.

### **10.1 Druhy franchisovej zmluvy**

Franchisingové zmluvy môžu mať najčastejšie z hľadiska ich vzťahu k tretím osobám vo franchisovej sieti charakter buď master franchisingovej zmluvy, ktorá po splnení zmluvne vymedzených podmienok oprávňuje franchisanta poskytovať ďalej v zmluvne vymedzenom území franchising ďalším franchisantom, alebo priame franchisingové zmluvy, na ktorých základe je franchisant oprávnený len využívať franchisovú licenciu.

Je však možná kombinácia oboch týchto typov franchisingových zmlúv, ktorá umožňuje franchisantovi podnikat' v rámci franchisovej siete, ale tiež uzavierať priame franchisingové zmluvy s ďalšími novými franchisantmi v zmluvne vymedzenom území.

### **10.2 Požiadavky na zmluvu**

Vzhľadom k tomu, že absentuje právna úprava franchisingovej zmluvy v zákone, je franchisingová zmluva jediným a pre zmluvné strany zásadným a základným prameňom a dokumentom, ktorý upravuje ich vzájomný vzťah a ktorý zmluvným stranám stanovuje ich práva a ukladá im povinnosti. Franchisingová



zmluva by preto mala byť dokonalým a perfektným dokumentom, aby sa zmluvné strany vyhli prípadným sporom, ktoré by z nevhodného zmluvného zjednanja mohli medzi nimi vzniknúť.

Každá franchisingová zmluva by mala splňovať aspoň nasledujúce požiadavky:

- po právnej stránke zabezpečiť franchisantovi riadne užívanie všetkých práv a nehmotných statkov, ktoré mu franchisor prostredníctvom franchisingovej zmluvy predáva a ktorých vlastníkom je franchisor
- ochrániť zmluvné strany pred prípadným nedovoleným zásahom a poškodením franchisovej siete zo strany tretej osoby
- obsahovať popis a podrobné fungovanie franchisového systému, vrátane riadiacich mechanizmov a oprávnení franchisora kontrolovať činnosť franchisanta spôsobom vyplývajúcim zo zmluvne stanovených podmienok
- zaistiť franchisantovi riadny výkon jeho podnikateľskej činnosti na báze franchisovej spolupráce
- riadne upraviť všetky práva a povinnosti, ako i ďalšie skutočnosti charakterizujúce franchisový koncept franchisora tak, aby z nedokonalých úprav nedochádzalo ku sporom zmluvných strán a prípadne i ku vzniku škody
- mať písomnú formu, aby bolo zaistená predovšetkým právna istota zmluvných strán<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> TUBA, A. a kol. *Franchising: Česká republika 2003*. Česká asociace franchisingu Praha, 2004. 23. s. ISBN 80-239-2637-3

## **11 Predstavenie spoločnosti**

### **11.1 InBev**

Inbeu sa sústreďí na svoje tri globálne pivné značky – vlajkové lode: Stella Artois, Becks a brazílske pivo Brahma.

Spoločnosť InBev spojila Interbrew, tretiu najväčšiu pivovarnícku skupinu sveta, ktorá pôsobí vo viac než 140 krajinách, so spoločnosťou AmBew, piatou najväčšou pivovarníckou spoločnosťou na svete, ktorá zaujíma 67 % brazílskeho trhu a predné pozície na trhoch v Latinskej Amerike. Sídlo spoločnosti InBev je v belgickej Lovani.

Spoločnosť InBev je skoro s 14 % podielom a výstavom 202 mil. hl piva ročne hráčom číslo jedna na svetovom pivnom trhu. Zaujíma prvú alebo druhú pozíciu na dvadsiatich kľúčových trhoch, čo je viac než akákoľvek iná pivovarnícka spoločnosť. Vo svojom portfóliu má InBev cez 200 pivných značiek. InBev prevádzkuje svoje pivovary v 32 zemiach v Amerike, Európe, Ázii a Tichomorí. Po celom svete zamestnáva viac než 85 tisíc ľudí. Pivovary Staroprameň a. s. sú jednou z častí spoločnosti.<sup>8</sup>

### **11.2 Pivovary Staroprameň**

Spoločnosť Pivovary Staroprameň a. s. je s 15 % podielom na domácom trhu druhým najväčším producentom piva v Českej republike. Svojim zákazníkom ponúka spoločnosť vôbec najširšie portfólio pivných značiek v republike. V súčasnej dobe prevádzkuje spoločnosť Pivovary Staroprameň a. s. celkom dva pivovary. Jedná sa o pivovar Staroprameň, ktorý sa nachádza na Smíchove a pivovar Ostravar v Ostrave.

Pivovary Staroprameň sú jedným z najvýznamnejších českých exportérov piva a vlajková loď spoločnosti – značka Staroprameň – sa momentálne vyváža do 30 zemí sveta. Spoločnosť je súčasťou pivovarníckej skupiny InBev, prednej pivovarníckej spoločnosti sveta. Tá vznikla v auguste 2004 spojením belgickej

---

<sup>8</sup> <http://www.pivovary-staropramen.cz/>. [cit. 19. marca 2008].

spoločnosti Interbrew (od roku 2000 majoritného vlastníka spoločnosti Pivovary Staroprameň) a brazílskej spoločnosti AmBev.

### **11.3 Značkové reštaurácie**

V rámci firemnej stratégie zvyšovania pívnej kultúry v Českej republike buduje spoločnosť Pivovary Staroprameň a. s. vlastnú sieť značkových pohostinstiev Staroprameň, prevádzkovaných na bázi franchisingu. Tento projekt bol zahájený v roku 1998 a v súčasnej dobe zahŕňa celkom 5 rozdielnych konceptov – Potrefená Husa Restaurace, Potrefená Husa Sport Bar, Potrefená Husa Beerpoint, Staré dobré časy a Belgian Beer Café.

Značkové pohostinstvá Staroprameň ponúkajú svojim zákazníkom nadštandardné gastronomické služby so širokou ponukou kvalitných pív z portfólia spoločnosti Pivovary Staroprameň, to všetko v príjemnom prostredí. Každé značkové pohostinstvo Staroprameň je pred otvorením starostlivo testované tak, aby kvalita poskytovaných služieb celkovo splňovala stanovené štandardy.

## **12 Potrefená Husa Reštaurácia**

Potrefená Husa Reštaurácia je moderný pivný bar, vyhľadávaný predovšetkým mladšou a strednou generáciou. Potrefená Husa Reštaurácia ponúka širokú škálu točených a fľaškových pív. Na jedálnom lístku môžu hostia vyberať z tradičných jedál českej kuchyne i z najrôznejších kulinárskych špecialít. V súčasnosti je v prevádzke 17 konceptov Potrefená Husa Restaurace - Praha Vinohrady, Praha Nové Město, Praha Dejvice, Praha Staré Město, Praha Anděl, Potrefená Husa Na Verandách, Praha Platněřská ulice, Brno, Liberec, České Budějovice, Olomouc, Zlín, Hradec Králové, Ostrava, dve v Plzni a jedna na Slovensku v Bratislave.

**Ostravská Potrefená Husa** je prvá reštaurácia, ktorá reprezentuje nové modernejšie pojetie interiéru. V novom designu interiéru reštaurácie zostávajú zachované charakteristické prvky pôvodného interiéru, ako sú výkladce, umiestnenie výčapného baru oproti vchodu, vyvýšené sedenie hostí, využitie obrazoviek

v interiéri reštaurácie a základná farebnosť. Novinkou je rozdelenie reštaurácie na kludovú časť určenú pre konzumáciu a rušnejšiu časť pre následnú zábavu hostí. Reštaurácia ponúka širokú škálu točených i fľaškových pív a veľký výber kulinárskych špecialít. Podnik Potrefená Husa sa naďalej snaží o skvalitnenie kultúry pitia piva.<sup>9</sup>

## **12.1 Hodnoty uplatňované v podniku**

### **Závazok voči našim zamestnancom**

- Rešpektujeme sa a veríme jeden druhému.
- Investujeme do rozvoja a dlhodobého vzdelávania našich zamestnancov, aby patrili medzi najlepších vo svojom obore, nielen na miestnej, ale i na medzinárodnej úrovni.
- U našich zamestnancov oceňujeme vysoký výkon.

### **Spotrebiteľia na prvom mieste**

- Spotrebiteľia sú cieľom všetkého, čo robíme.
- Hľadáme cestu k dokonalému pochopeniu spotrebiteľa a usilujeme o vytvorenie dlhodobého partnerstva s našimi spotrebiteľmi tým, že im ponúkame značky, ktoré trvalo uspokojia ich potreby.

### **Dosiahnutie úspechu tímovou prácou**

- Vyhráme ako tím a dosiahneme úspech.
- Využijeme silu nášho celosvetového pôsobenia, našich najlepších schopností a skúseností a podporíme tímové rozhodnutia.
- Spojíme svoje sily k víťazstvu.

### **Výnimoční vďaka inováciám**

- Rozpoznávame príležitosti a rýchlo na ne reagujeme.
- Inovácie na všetkých úrovniach nášho podnikania nám pomôžu dosiahnuť nadpriemerných výsledkov.

---

<sup>9</sup> <http://www.pivovary-staropramen.cz/>. [cit. 19. marca 2008].

- Rast hospodárskych výsledkov je pre nás zásadný a my využijeme kreativitu všetkých našich ľudí, aby sme ho dosiahli.

#### **Kvalita vo všetkom čo robíme**

- Ponúkame produkty a služby najvyššej kvality.
- Kvalita je hodnotená tým "čo" robíme, "ako" to robíme a ako to vníma zákazník.

## **12.2 Manažérske zásady**

### **12.2.1 Motivácia zamestnancov**

Milióny korún ročne si zarábajú ľudia, ktorí kážu, že slogany a plagáty motivujú zamestnancov k dokonalosti. Tieto veci môžu niekoho nadchnúť, ale sú len dielčie, sami o sebe nikoho nemotivujú do takej miery, ktorú vyžadujeme.

Cieľom je nájsť spôsob, ako zamestnancov podnietiť k tomu, aby postupovali podľa stanovených smerníc a postupov. Tento spôsob nemusí byť pre zamestnanca najjednoduchší. Ale vždy poznáme odpoveď „prečo“ a máme dôvod, prečo veci robíme a ako ich robíme. Väčšinou je to preto, že to zlepší zážitok hosťa alebo ekonomické výsledky podniku.

V tomto poradí sú hlavnými záujmami:

1. spokojný hosť
2. ekonomické výsledky

#### **Rady ako motivovať zamestnanca:**

##### **1. Začleňte ľudí, ako je to len možné**

Keď človek cíti, že je súčasťou niečoho, je ochotný to podporovať. Pociť vlastníctva ľudí motivuje a nestojí spoločnosť vôbec nič. Poskytnite

zamestnancovi možnosť prísť s jeho návrhmi a diskutujte so zamestnancami o plánovaných projektoch.<sup>10</sup>

## **2. Začleňte čo najviac ľudí**

Vždy by sme mali hovoriť so všetkými. Neobmedzovať svoj záujem len na obľúbencov a na ľudí, ktorí odvedú vždy dobrú prácu. Nemôžeme vzbudiť u zamestnanca vieru v to, že vedenie dáva niekomu prednosť.

## **3. Bud'te slušní**

Mali by sme používať zdvorilostné frázy a nepoužívať len prísne a nevrelé rozkazy. Zamestnanci to veľmi uvítajú a spoznajú, že máme o nich záujem a rešpekt.

## **4. Bud'te optimistický**

Postoje manažéra vytvárajú náladu na pracovisku. Pokiaľ má nadriadený dobrú a veselú náladu, prenesie sa i na ostatných. Zákazník pozná, aká je atmosféra. Je potrebné sa snažiť, aby bola atmosféra pekná pre zákazníkov i pre zamestnancov.

### **12.2.2 Pozornosť k detailom**

Je dôležité venovať pozornosť detailom. Sú to maličkosti, ktoré môžu znamenať veľa. Počínajúc kvalitou jedla, nápojov až po celkové vybavenie prevádzky. Ľudia poznajú, že bol vynaložený čas robiť veci správne. Najjednoduchší spôsob uistenia, že sme postrehli všetky detaily, je „dvojitá kontrola“. Je to jednoducho pozornosť venovaná detailom. Značková prevádzka má vysoké nároky, ktoré je nutné dodržiavať. Pokiaľ chce značková prevádzka zostať na vrchole, musí neustále splňovať a prevyšovať štandardy.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Interné materiály podniku

<sup>11</sup> Interné materiály podniku

## **Oblasti, ktorým je treba venovať pozornosť:**

### **Uniformy**

Zamestnanci majú zadane jednotné uniformy. Celkový vzhľad zamestnanca má byť vkusný a príjemný. Vzhľad zanechá na zákazníkovi prvý dojem o značkovej prevádzke.

### **Jedlo**

Jedlo je hlavným bodom, takže je nutná neustála kontrola. Túto kontrolu je možné zaistiť. Bude chyby identifikovať a zabráni tomu, aby „zmätok“ prešiel k zákazníkovi.

### **Čistota**

Čistota má byť udržiavaná vo všetkých oblastiach prevádzky. Samozrejme sa vzťahuje i na hygienické pravidlá a bezpečnosť. Každý má povinnosť tieto chyby riešiť.

### **Obsluha**

Zamestnanci by sa mali neustále uisťovať u zákazníkov, že je všetko v poriadku. Manažér by mal komunikovať so zákazníkmi a venovať sa im, ak je to potreba.

## **12.2.3 Prístup k zákazníkom**

Zákazníci vyžadujú to, na čo majú plné právo. Dnes majú právo oveľa väčšej voľby ako kedykoľvek predtým. Je nielen ťažké získať na prvýkrát zákazníka, ale tiež je ťažké si ho udržať. Musíme im poskytnúť také služby, ktoré od nás očakávajú, aby sa chceli vracať.

Manažér značkovej prevádzky má v hlavnej pracovnej náplni nielen komunikáciu so zamestnancami, ale tiež so zákazníkmi. Je to viac než filozofia značkovej prevádzky, je to jej záväzok. Hlavným cieľom je, aby sa zákazník rád vracal. Jeden z najdôležitejších faktorov, ktorý má na to vplyv, sú samozrejme zamestnanci. Musia byť informovaní, nápomocní a priateľskí ku každému hosťovi.

#### **12.2.4 Správne nakladanie s časom (Time Management)**

Toto je nutné dodržiavať, pokiaľ sa chcete zbaviť stresu. Opatrná organizácia času, stanovenie realizovateľných cieľov a uzávierok vám zaistí, že pokiaľ vás nikto nebude prerušovať, tak budete maximálne produktívny a nebudete plytvať časom.

Okamžité rozhodnutia a riešenie problémov na mieste zabráni, aby sa tiahli do nekonečna. Úspešného riešenia konfliktov dosiahnete pri precvičovaní nasledujúcich schopností:

1. Objasnite problém.
2. Pozrite sa na problém z oboch strán.
3. Navrhnite možné riešenia.
4. Rozhodnite sa pre najlepšie riešenie.
5. Okamžite problém riešte.
6. Všetkým zaujatým povedzte o svojom rozhodnutí.
7. Zhodnoťte výsledky.

### **12.3 Manažérsky postup**

Postup manažéra v značkovej prevádzke je veľmi podrobný. Býva rozdelený do denných, týždenných a mesačných činností. Tieto údaje sú internými záležitosťami prevádzky, preto neuvádzam všetko podrobne.

Denný postup je odlišný pri otváraní prevádzky, počas doby obedov a večerí, v poobednom čase a v čase upratovania prevádzky. Pri otváraní prevádzky sa manažér najprv venuje poznámkam a odkazom od kolegov. Potom kontroluje aktualizáciu chýbajúcich položiek baru a kuchyne. Následne sa venuje príprave baru, príprave prevádzky a atmosfére prevádzky. Každý deň začína predpracovnou poradou.<sup>12</sup>

Počas doby výdaja obedov a večerí sa manažér zameriava na víťanie hostov a monitoring ich spokojnosti. V poobednom čase vykonáva kontrolu skladov. Pri

---

<sup>12</sup> Interné materiály podniku



upratovaní prevádzky sa zameriava na čistotu, uzavretie denných účtov, doplnenie zásob a evidenciu dochádzky.

Týždenná činnosť zahŕňa:

- kontrolu stavu drobného inventára
- vedenie evidencie o stratách a zamedzovať ich zvyšovaniu
- kontrolu úplnosti a aktuálnosti jedálneho lístka a nápojového lístka
- kontrolu stavu inventára
- kontrolu stavu technológie
- kontrolu počtu zásob v skladových priestoroch a ich upravenie podľa obrátov
- sanitárny deň
- príprava objednávok podľa aktuálnych obrátov prevádzky

Mesačná činnosť obsahuje:

- inventúru
- zasielanie aktualizácií v menu
- doplnenie na základe bonusov z výtoče
- kontrolu stavu odpadov, podlahy, dverí a filtrov vzduchotechniky
- reštauračný meeting – zhodnotenie posledného mesiaca, návrhy na zlepšenie
- rozpis služieb
- prípravu rezervačnej knihy
- rozdelenie sprepitného
- výplaty

## **12.4 Analýza používaného prístupu - franchisingu**

### **12.4.1 Predajné ciele**

Dlhodobým cieľom je samozrejme navýšenie predaja pilotných značiek pivovaru. Cieľom jednotlivých reštaurácií je potom dosiahnutie čo najlepšieho obratu a čistého zisku.

Staroprameň motivuje jednotlivé prevádzky vyhlasovaním súťaží o najväčší výčap piva. Majitelia reštaurácií potom podľa svojho uváženia zavádzajú prémie z celkovej tržby či iné motivačné súťaže.

Hlavným cieľom všetkých prevádzok je udržanie štandardu poskytovaných služieb na výbornej úrovni a jeho neustále zlepšovanie.

### **12.4.2 Marketing a reklama**

Cieľom Pivovarov Staroprameň bolo od začiatku vytvoriť koncept reštaurácie vymykajúcej sa zažitým zvyklostiam a postupom. Reštaurácia, ktorú spoločnosť Staroprameň prevádzkuje je často i samotnou spoločnosťou označovaná za „TRENDY“ reštauráciu.

Snaží sa pokryť čo možno najširší segment trhu. Stáva sa miestom stretávania mladých ľudí, ľudí stredných rokov, podnikateľov a tiež tzv. „horných desať tisíc“.

Prvotným marketingovým ťahom, ktorý sa ukázal ako úspešný, bolo samotné pomenovanie reťazca reštaurácií. Názov Potrefená Husa v sebe skrýva niečo nelogického, javí sa ako úsmevné, stojí za možným hlbším záujmom spotrebiteľa.

Celá marketingová stratégia je samozrejme spojená so spoločnosťou Staroprameň. V kooperácii s ňou sú tvorené televízne a rádiové spoty. Televízne celoplošne, rádiové regionálne.

Reklama je vždy postavená v duchu stretávania sa v reťazci reštaurácií pod záštitou skvelého portfólia pív spoločnosti Staroprameň. Pravidelne sú zaradené do marketingového plánu rôzne sezónne zvýhodnenia, gurmánske akcie. Dôležitým aspektom marketingu je oslovenie konzumentov v rámci rôznych kolektívnych a zbierkových súťaží. Príkladom je pívny výcvikový tábor „To si vypiješ“ a veľa ďalších.

V minulom roku a v nasledujúcich rokoch sa spoločnosť Staroprameň rozhodla zjednotiť všetky svoje prevádzky pod jednu značku, ktorá je na trhu najdominantnejšia a to je POTREFENÁ HUSA (viď. podkapitola Firemné loga a značenie).

### **12.4.3 Firemné loga a značenie (branding)**

Značka Potrefená Husa je registrovanou ochrannou známkou. Spoločnosť Pivovary Staroprameň a. s. je jej výhradným majiteľom.

Súčasťou tohto brandu je celý grafický manuál, ktorý presne stanovuje, ako vypadajú a akým spôsobom sa môžu používať jednotlivé loga a nápisy konceptu Staroprameň Potrefená Husa.

Koncept prešiel v roku 2006 tzv. Rebrandingom<sup>13</sup>. Dosavadné označenie reštaurácií a značkových pohostinstiev: Potrefená Husa, PH+, Beerpoint a Sportovka bolo na českom trhu značne roztrieštené a koncový zákazník mal problém orientovať sa v tom, čo v ktorej prevádzke nájde. Ďalším dôvodom bolo, že spoločnosť si bola vedomá toho, že najsilnejší „zvuk“ mena mala Potrefená Husa. Zákazníci tento koncept mali od začiatku spojený s Pivovary Staroprameň.

Vďaka tomuto faktoru došlo k zjednoteniu všetkých prevádzok pod označenie POTREFENÁ HUSA Staroprameň Koncept, len s podružným delením na Potrefená Husa – Reštaurácia (napr. Ostrava), Potrefená Husa – Beerpoint (obchodné centrá) a Potrefená Husa – Sportbar (sídlišká veľkých miest).

Táto zmena so sebou priniesla potrebu novej grafiky. Všetky prevádzky teda získali nový brand. Lepšie vnímanie a spojenie pohostinstiev so značkou Staroprameň prispelo k vytvoreniu jednotnej Potrefenej Huse.

---

<sup>13</sup> Je zmena obchodnej značky. Ide vlastne o to, že firma naraz ponúka svoje výrobky alebo služby pod úplne iným označením. Sú to stále rovnaké služby a rovnaké výrobky. Dochádza k radikálnej zmene loga, mena značky i celkového vzhľadu. Skrátka zmena celej marketingovej stratégie, kedy sa objavujú napr. i nové reklamné námety. Zdroj: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rebranding-cesta-jak-vylepsit-povest-firmy/> [cit. 8. apríla 2008].

#### **12.4.4 Priestory reštaurácie - dispozície, požiadavky**

Reštaurácia Potrefená Husa sa predovšetkým otvára v centre veľkých miest. Vyberajú sa zrekonštruované domy s novou fasádou. Najlepšie roh domu. Dispozične musí dom spĺňať kritérium, aby tu mohli byť vybudované veľké sklenené výklady. Do reštaurácie musí byť vidno, taktiež z nej.

Pri vstupe do reštaurácie vždy zaujme veľký bar s najmodernejšími výčapnými technológiami. Stoly sú rozmiestnené v radách, zámerne bližšie u seba, než je zvyknuté v iných prevádzkach. Je to z dôvodu ľahkého nadviazania konverzácie. Každá reštaurácia má niekoľko stolov na vyvýšenom mieste, tzv. pódium. Sedačky a stoličky sú z dreveného masívu v kombinácii s červenou a tmavo oranžovou. Na stropoch sú podsvietené podhlady s logami jednotlivých pív z portfólia. Špecialitou ostravskej Husy je presklený výťah na hotové jedlá, ktorý vychádza z kuchyne v suteréne do priestorov vrchnej reštaurácie. Ďalším spestrením je morské akvárium a presklená pivná pivnica, kde má hosť možnosť vidieť, čo všetko sa robí s pivom cestou až ku poháru hosťa. Priestor je maximálne, avšak nenásilne využitý k propagácii značiek pivovaru. Nevyhnutné sú regulovateľné svetlá, tak aby mohla byť vytvorená ideálna a okamžitá atmosféra. Dôležitá, nie však nevyhnutná je i kvalitná hudobná aparátúra.

Ostravská Husa je rozdelená do dvoch častí. Vstupná časť na nultom podlaží s kapacitou 64 miest, je hlavnou časťou reštaurácie, kde vo večerných hodinách vrcholí zábava. Ďalšou časťou je suterénna reštaurácia s kapacitou 34 miest, ktorá je určená k celodennej pokojnej konzumácii.

Celkové zvolenie farieb a materiálu interiéru (kov s kombináciou dreva a kože) má pôsobiť príjemne a neprovokovať.

#### **12.4.5 Školenia pracovníkov**

Kvalitný personál je základ. Bez neho sa výborné pivo a skvelé jedlo nemôžu predať sebalepšie. Pivovary Staroprameň zmluvne zaisťuje majiteľom reštaurácií prvotné i nadväzujúce preškolenie personálu.

Prvotné sa koná pred samotným otvorením novej prevádzky. Je intenzívne, prebieha 1 týždeň. Tu sa personál zoznámi so zmyslom a požiadavkami konceptu. Naučí sa, ako správne servírovať jednotlivé pивá, ako jednať s hosťom, riešiť krízové situácie. Školenie zaisťujú externisti z firmy F&BConcepts, s.r.o.

V priebehu dvoch mesiacoch od otvorenia sa zamestnanci zúčastnia Pivovarskej školy. Ide o jednodenný kurz, ktorý naďalej prehĺbuje praktickú i teoretickú znalosť zamestnancov. Koná sa v priestoroch pivovaru Bráník. Tento rok bude tiež po prvýkrát priamo v ostravskej Potrefenej Huse. Školenie vedú vrchní sládci pivovaru Staroprameň, páni Vávra a Svoboda. Zoznámia zamestnancov do detailov s výrobným procesom piva a s jednotlivými špecifikáciami tej a tej značky piva. Kurz je ukončený predaním osvedčenia o preškolení a absolvovaní písomného testu.

Týmto však školenie zamestnancov nekončí. Ďalšie, prakticky denné prevádzajú jednotliví manažéri reštaurácií. Tiež novým, v priebehu roka prichádzajúcim zamestnancom tieto cenné informácie predávajú práve oni.

Manažéri sa potom zúčastňujú pravidelných polročných, 2-3 denných kurzov a školení.

Celý koncept je postavený a drží pohromade práve vďaka schopným a preškoleným zamestnancom.

#### **12.4.6      Kontrola a dodržiavanie štandardov**

##### **Service scan**

Kontrola tajným zákazníkom prebieha jedenkrát za mesiac. Tajný hosť si objedná pitie, jedlo. Hodnotí správne načapované a naliate nápoje, teplotu, vzhľad, chuťnosť jedál. Známkuje chovanie personálu, jeho profesionalitu a vedenie manažérov.

Na základe získaných poznatkov spisuje správu. Tá sa skladá z objektívnej časti (grafy, dosiahnuté body v jednotlivých oblastiach) a subjektívnej časti, kde hosť svojimi slovami a dojmami hodnotí celkovú návštevu od vstupu do rozlúčenia so zamestnancami.

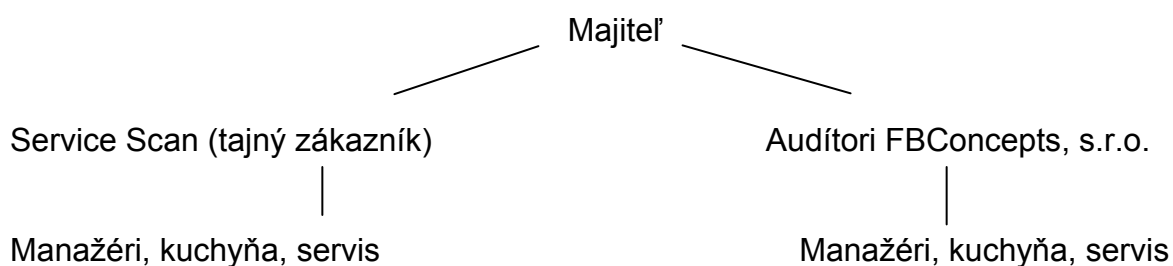
## Audítori

Zaisťuje ich firma FBConcepts, s.r.o. Túto firmu si prenajíma pivovar. Sú to kontrolóri a zároveň i poradcovia. Najprv pri svojej návšteve jedenkrát za 5 týždňov zhodnotia stav prevádzky, obsluhy, vedenia a potom pomôžu manažérom s ich nápravou či vytýčením cieľov, ako náprav dosiahnuť. Nakoniec informujú vedenie pivovaru, či je všetko v norme. Obidve inštitúcie informujú jednotlivých majiteľov reštaurácií.

## Manažéri

Tretím kontrolným orgánom sú samotní manažéri. Tí zaisťujú každodenný chod a na ich zodpovednosti celý podnik funguje. Manažéri podliehajú už len majiteľom.

Obrázok 12.4.6



Prameň: Interné materiály podniku

#### **12.4.7 Franchisingová zmluva s jej náležitosťami**

Spolupráca majiteľov jednotlivých reštaurácií a spoločnosti Pivovary Staroprameň, a.s. prebieha na základe tzv. Franchisingovej zmluvy.

Zmluva jasne stanoví za akých podmienok je možné, aby ktokoľvek, kto disponuje potrebnými financiami mohol prevádzkovať brand reštaurácií Potrefená Husa.

Majiteľovi reštaurácie tak vzniká podpisom zmluvy rada záväzkov a povinností, ktorých musí dodržiavať. Spoločnosť Pivovary Staroprameň sa zaväzuje prediť majiteľom reštaurácie celé know how k prevádzkovaniu reštaurácie. Pivovary Staroprameň zaistia prvotné preškolenie majiteľov, manažérov a personálu. Poskytne podklady pre spracovanie projektu, doporučí dodávateľov materiálu a služieb. Taktiež vyberie a doporučí vhodných dodávateľov surovín.

Obe strany si vzájomne garantujú, že pokiaľ jedna nesplní dané záväzky a povinnosti, vzniká jej povinnosť zaplatiť druhej strane penále, ktoré sú predom riadne stanovené.

Majitelia reštaurácií sú povinní platiť mesačne tzv. franchisový poplatok. Ide o druh prenájmu, mena a know-how spoločnosti Pivovary Staroprameň.

Pivovary Staroprameň sa zaväzujú poskytnúť mesačne podporu (regionálnu). Mesačne tiež vysielajú svojich audítoroch, ktorí pomáhajú s vedením prevádzky a zostavujú mesačný audit. Na jeho základe môže potom vedenie efektívnejšie viesť reštauráciu a zlepšovať sa.

#### **12.4.8 Postup pri realizácii**

Na začiatku je potrebné vyplniť dotazník pre franchisantov, ktorý je k dispozícii i na internete (viď. Príloha č. 11). Spoločnosť Pivovary Staroprameň a.s. vyberá po zvážení všetkých súvisiacich okolností kandidátov pre získanie "franchisy" na základe ich motivácie k podnikaniu a podľa ich finančných možností. Všetky

informácie, získané prostredníctvom tohto dotazníku, budú považované za prísne dôverné a slúžia len pre vnútornú potrebu spoločnosti .<sup>14</sup>

#### **Následné stručné kroky:**

1. Zaslanie vyplneného dotazníku, spoločne s podkladmi k plánovanému objektu (pôdorys stávajúceho stavu, fotografie domu, výrez mapy mesta s označením umiestnenia objektu) v elektronickej alebo vytlačenej podobe.
2. Návšteva zástupcom Pivovarov Staroprameň a.s. na mieste, predbežné jednanie s majiteľom objektu.
3. Spoločnosť Pivovary Staroprameň pripraví prevádzkovú skicu a ekonomický náhľad.
4. Pivovary Staroprameň a.s. jednájú o nájomnej zmluve na dobu minimálne 10 rokov, paralelne vedú jednanie tiež s potenciálnym franchisantom a požadujú záruky na finančné krytie realizácie a zahajovanej prevádzky.
5. Podpis nájomnej a podnájomnej zmluvy, príprava povolení potrebných pre stavbu a prevádzku.
6. Podpis franchisovej zmluvy, zahájenie prípravných stavebných prác.
7. Vytvorenie projektu a prevádzkového manuálu.
8. Prevzatie prevádzkového manuálu a projektu proti finančnej zálohe, príprava výberových riadení na dodávateľa technológií.
9. Podpis prevádzkového manuálu a projektu, vrátenie finančnej zálohy.
10. Ďalší postup je záväzný na základe harmonogramu schváleného projektu.

---

<sup>14</sup> <http://www.pivovary-staropramen.cz/>. [cit. 19. marca 2008].



## Záver

Franchising ako metóda podnikania nie je v Českej republike tak rozšírený ako v zahraničí. Počiatok rozvoja franchisingu v tejto zemi sa datuje do roku 1991, kedy do ČR začali vstupovať prvé zahraničné franchisové systémy. Rýchlejšiemu rozširovaniu a uplatňovaniu franchisingu bránila nedostatočná znalosť jeho fungovania a tým i určitá nedôvera k nemu medzi podnikateľmi. Chýbala dostatočná ponuka i dopyt po odborných seminároch, vhodnej literatúre a poradenských službách so špecializáciou na franchising. Ďalšími faktormi boli problémy financovania, nevyvinutá podnikateľská kultúra, nedokonalá legislatíva, právne povedomie a kvalita managementu.

Avšak celkovým vývojom spoločnosti sa táto situácia zlepšila. Môžeme očakávať, že sa zvýši ponuka franchisových systémov, hlavne zo zemí Európskej Únie. Zvýši sa však i dopyt po tomto spôsobe podnikania, najmä u malých a stredných podnikateľov. V súčasnej dobe sa najviac franchising uplatňuje v oblasti obchodu, služieb a gastronómie.

Cieľom mojej práce bolo popísať vývojové tendencie v riadení managementu a zamerať sa dôkladne na jeden manažérsky prístup. Vybrala som si franchising. Venovala som sa najmä podstate fungovania tohto systému, výhodám i nevýhodám a významu franchisingovej zmluvy. V konkrétnom podniku som vypracovala praktickú analýzu používaných znakov tohto spôsobu podnikania. Zistila som hlavné špecifiká riadenia, uplatňované zásady a pravidlá pri motivácii zamestancov. Taktiež som rozobrala individuálny manažérsky postup uplatňovaný v prevádzke. Tento spôsob riadenia ponúka veľa výhod, napr. bezpečnejšie podnikanie a relatívne vysokú rentabilitu vloženého kapitálu.

Franchising by sme mali zvoliť, ak sa chceme preukazovať vysokou kvalitou a zárukou dobrého mena. Franchisový systém sa stáva významným trendom budúcnosti. Práve preto, by sa tento spôsob mal podporovať. Franchisant musí na začiatku získania licencie a vytvorenia celého konceptu vynaložiť veľké množstvo financií. Uvítalo by sa, ak by začali banky poskytovať výhodnejšie úvery spojené s franchisingom. Napríklad ako poskytuje Komerčná banka, konkrétne KB Franchising Program. Mohli by sa organizovať rôzne diskusie s podnikateľmi z tejto oblasti, a to na stredných i vysokých školách.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné publikácie:

DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Grada Publishing, a. s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

FOTR, J. a kol. *Manažerské rozhodování – postupy, metody, nástroje*. Ekopress, s. r. o., 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.

LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vyd. Akademie Jana Amose Komenského, 2002. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.

LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. REPRONIS Ostrava, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.

PANDE, S. P., NEUMAN, P. R., CAVANAGH, R. R. *Zavádíme metodu Six Sigma aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. Přel. M. Lhoták. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s. ISBN 80-238-9289-4.

ŘEZNÍČKOVÁ, M. *Franchising: Podnikání pod cizím jménem*. C. H. Beck Praha, 2004. 205 s. ISBN 80-7179-894-0.

TULPA, A. a kol. *Franchising: Česká republika 2003*. Česká asociace franchisingu Praha, 2004. 132 s. ISBN 80-239-2637-3.

### Webové zdroje:

<http://www.pivovary-staropramen.cz/>. [cit. 19. marca 2008].

<http://www.podnikatel.cz/clanky/rebranding-cesta-jak-vylepsit-povest-firmy/>. [cit. 8. apríla 2008].

## **Zoznam skratiek a symbolov**

|                 |                                 |
|-----------------|---------------------------------|
| <b>vid'.</b>    | pozri                           |
| <b>tzv.</b>     | takzvane                        |
| <b>napr.</b>    | napríklad                       |
| <b>a. s.</b>    | Akciová spoločnosť              |
| <b>s. r. o.</b> | Spoločnosť s ručením obmedzením |
| <b>mil.</b>     | milión                          |
| <b>hl</b>       | hektoliter                      |
| <b>apod.</b>    | a podobne                       |
| <b>popr.</b>    | poprípade                       |
| <b>EÚ</b>       | Európska Únia                   |
| <b>KB</b>       | Komerčná banka                  |
| <b>USA</b>      | United States of America        |
| <b>ČR</b>       | Česká republika                 |

## **Zoznam použitých príloh**

Príloha č. 1 – Logo podniku

Príloha č. 2 – Priestory podniku

Príloha č. 3 – Nápojový lístok – ponuka pív

Príloha č. 4 – Nápojový lístok – ponuka nealko nápojov

Príloha č. 5 – Nápojový lístok – ponuka teplých nápojov

Príloha č. 6 – Jedálny lístok – menu reštaurácie

Príloha č. 7 – Jedálny lístok – jedlá z grilu

Príloha č. 8 – Jedálny lístok – cestoviny

Príloha č. 9 – Jedálny lístok – denná ponuka

Príloha č. 10 – Jedálny lístok - ponuka dezertov, príloh a omáčok

Príloha č. 11 – Dotazník pre Pražské Pivovary, a. s.

## **Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce**

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

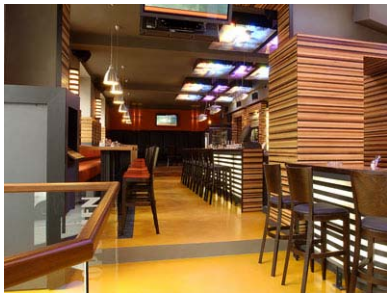
Adresa trvalého pobytu studenta:

.....

## Príloha č. 1 – Logo podniku



## Príloha č. 2 – Priestory podniku



## Príloha č. 3 – Nápojový lístek – ponuka pív

### TOČENÁ PIVA

|                        |                |           |
|------------------------|----------------|-----------|
| Staropramen Svätlý     | 0,3 l / 0,5 l  | 19,-/28,- |
| Staropramen Svätlý     | 11 tuplák      | 49,-      |
| Ostravar Premium       | 0,3 l / 0,5 l  | 20,-/30,- |
| Velvet polotmavý ležák | 0,4 l          | 39,-      |
| Staropramen Granát     | 0,4 l          | 29,-      |
| Leffe <b>novinka</b>   | 0,33 l         | 39,-      |
| Stella Artois          | 0,33 l / 0,5 l | 29,-/41,- |
| Hoegaarden White       | 0,25 l / 0,5 l | 30,-/54,- |

### PIVA NEALKOHOLICKÁ

|                    |        |      |
|--------------------|--------|------|
| Stella Artois NA   | 0,33 l | 36,- |
| Staropramen Nealko | 0,5 l  | 26,- |

### PIVNÍ KOKTEJLY

|  |               |           |
|--|---------------|-----------|
| Hoegaarden Beer Special (limetky, třtinový cukr, máta, Hoegaarden White) | 0,3 l         | 50,-      |
| Hoegaarden Universal (Hoegaarden White, brusinkový džus)                 | 0,3 l         | 50,-      |
| Diesel (Staropramen Svätlý, cola)  | 0,3 l / 0,5 l | 33,-/44,- |
| Radler (Staropramen Svätlý, 7up)   | 0,3 l / 0,5 l | 33,-/44,- |

### PIVA LAHVOVÁ

|                   |         |      |
|-------------------|---------|------|
| Staropramen Ležák | 0,33 l  | 36,- |
| Leffe Blond       | 0,33 l  | 72,- |
| Belle-Vue-Kriek   | 0,375 l | 94,- |
| Beck's            | 0,33 l  | 55,- |

**TAKE AWAY** (lahvová piva s sebou) – cena dle vybraného druhu piva **3 Kč + 1 ZDARMA**



## Príloha č. 4 – Nápojový lístok – ponuka nealko nápojov

### NEALKOHOLICKÉ NÁPOJE

|  |          |            |
|--|----------|------------|
| Pepsi cola/Pepsi Max                     | 0,25 l   | 39,-       |
| Pepsi cola light                         | 0,25 l   | 39,-       |
| Mirinda                                  | 0,25 l   | 39,-       |
| 7UP                                      | 0,25 l   | 39,-       |
| Canada dry ale                           | 0,25 l   | 39,-       |
| Lipton Ice Tea citrón, broskev, zelený   | 0,20 l   | 44,-       |
| Schweppes tonic, bitter lemon, citrus    | 0,33 l   | 39,-       |
| Mattoni jemne perlivá, perlivá, ochucená | 0,33 l   | 33,-       |
| Aquila neperlivá                         | 0,25 l   | 33,-       |
| Evian                                    | 0,25/1 l | 50,-/139,- |
| Red Bull                                 | 0,25 l   | 77,-       |

### DŽUSY

|   |       |                 |
|---|-------|-----------------|
| <del>Fresh Orange</del>                                   | 0,2 l | <del>65,-</del> |
| Tropicana pomaranč, jablko, ananas, broskev, multivitamin | 0,2 l | 44,-            |
| Toma Pomaranč   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Jablko   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Ananas   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Grep   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Multivitamin   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Černý rybíz  | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Tomat  | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Hruška   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Jahoda   | 0,2 l | 39,-            |
| Toma Višeň  | 0,2 l | 39,-            |
| Brusinka  | 0,2 l | 39,-            |
| Bravo banán   | 0,2 l | 39,-            |
| Bravo červený pomaranč                                    | 0,2 l | 39,-            |
| Bravo mango   | 0,2 l | 39,-            |

## Príloha č. 5 – Nápojový lístok – ponuka teplých nápojov

### KÁVA

|  |      |
|--|------|
| Espresso   | 39,- |
| Espresso piccolo   | 39,- |
| Espresso ristretto   | 39,- |
| Double espresso  | 50,- |
| Espresso bez kofeinu   | 33,- |
| Cappuccino   | 44,- |
| Turecká káva   | 33,- |
| Caffè Latte<br>( espresso, mléko )                           | 44,- |
| Viedeňská káva<br>(espresso, šlehačka)                       | 44,- |
| Irská káva<br>(Jameson 0,02 cl, espresso, šlehačka)          | 55,- |
| Alžírská káva<br>(vaječný likér 0,02 cl, espresso, šlehačka) | 55,- |
| Ledová káva<br>(espresso, zmrzlina, šlehačka)                | 55,- |

### TEPLÉ NÁPOJE

|                               |      |
|-------------------------------|------|
| Svažené víno biele            | 50,- |
| Svažené víno červené          | 50,- |
| Grog (4cl tuzemský rum)       | 55,- |
| Čaj čierny, ovocný RONNEFELDT | 39,- |
| Horká čokoláda                | 44,- |
| Porce medu                    | 7,-  |

## Príloha č. 6 – Jedálny lístok - menu reštaurácie

### NEJEN Z GRILU A TÁLU

|  |  |         |       |
|--|--|---------|-------|
| Beefsteak z býčej svíčkové<br><i>„Brazílie“</i>                  | z mladého býka, podávaný s pepřovou omáčkou, pečeným česnekem, na lůžku ze zelených fazolek                                  | 0,2 kg  | 339,- |
| Steak entrecote  | z hovězí roštěné s grilovanými paprikami, šalotkou a omáčkou z čerstvých bylinek   | 0,3 kg  | 266,- |
| Rumpsteak<br><i>novinka</i>                                      | na salátu z rucoli, s vlašskými ořechy, hořčičným dresinkem a opečenými cherry tomaty  | 0,3 kg  | 311,- |
| Tatarák<br><i>„Brazílie“</i>                                     | z pravé hovězí svíčkové s topinkami pečenými na sádle, česnekem a kořením <b>mícháme pouze na přání hosta</b>                | 0,15 kg | 261,- |
| Restovaná vepřová panenka s anglickou slaninou<br><i>novinka</i> | servírovaná v bramborové placce s listovým špenátem a pečenou cibulí a červeným vínem  | 0,15 kg | 183,- |
| Vepřová panenka  | pečená v anglické slanině, podávaná na grilované zelenině s houbovou omáčkou, zvýrazněnou koňákem                            | 0,2 kg  | 178,- |
| Filírovaná vepřová panenka<br><i>novinka</i>                     | ve slaninovém závoji s bramborem a pečenou cibulí, doplněná fazolovými snopky  | 0,2 kg  | 189,- |
| Kuřecí prsíčka Fajitas   | v exotickém koření Fajitas, s grilovanou zeleninou a kukuřičnými plackami  | 0,2 kg  | 161,- |
| Chicken potatoes   | pečené brambory ve slupce s nudličkami kuřecích prsíček, kukuřicí, žampiony a česnekovým dipem                               | 0,3 kg  | 155,- |
| Kuřecí stehýnka<br><i>novinka</i>                                | se salátem s grilovanými paprikami mangovo-broskvovým coulis   | 0,2 kg  | 161,- |
| Kuřecí Saltimboca  | kuř. plátky proložené čerstvou šalvějí a parmskou šunkou servírované s Basmati rizotem                                       | 0,2 kg  | 155,- |
| Steak ze žluto ploutvého tuňáka                                  | pečený v mořské řase, připravený „medium“, podávaný s bramborovým pyré dochucené japonským křenem Wassabi a salátem z rucoly | 0,2 kg  | 316,- |
| Steak z Lososa   | na lůžku z divoké rýže s ústřicovou omáčkou, zázvorem a badyánem   | 0,2 kg  | 221,- |
| Rozpečená ciabatta<br><i>novinka</i>                             | proložená plátky parmské šunky, podávaná s grilovanými pařížskými brambůrkami a česnekovým konfetem s tymiánem               | 1 ks    | 110,- |

## Príloha č. 7 – Jedálny lístok - jedlá z grilu

### MALÁ JÍDLA

|                           |  |         |       |
|---------------------------|--|---------|-------|
| <b>Rozpečená ciabatta</b> | proložená plátky parmské šunky, podávaná s grilovanými pařížskými brambůrkami a česnekovým konfitem s čerstvým tymiánem      | 1 ks    | 99,-  |
| <b>Jehněčí klobásky</b>   | přípravené z vybraného jehněčího masa a směsi koření, podávané na pečených cibulkách s čerstvým křenem a pikantními okurkami | 0,15 kg | 85,-  |
| <b>Buffalo Wings</b>      | kuřecí křídélka v ostré marinádě s omáčkou z modrého sýra a čerstvou zeleninou   | 0,4 kg  | 130,- |

|                         |   |        |       |
|-------------------------|---|--------|-------|
| <b>Vepřová krkovice</b> | se špízem z grilované zeleniny, česnekovým dipem a sweet and chilli | 0,3 kg | 195,- |
|-------------------------|---|--------|-------|

### SALÁTY

|                               |  |        |       |
|-------------------------------|--|--------|-------|
| <b>Capresse</b>               | s grilovaným plátkem cukety, olivami, čerstvou bazalkou a opečenou bagetkou  | 0,3 kg | 95,-  |
| <b>Salát „Nicoise“ „AKCE“</b> | s kusy grilovaného tuňáka, dekorovaný snítkou čerstvého kopru  | 0,3 kg | 199,- |
| <b>Kuřecí špalíčky</b>        | obalované v corn flakes, na selském salátu z brambor, listového salátu, tomat, ochucené jemným dresinkem s lupínky parmazánu | 0,4 kg | 155,- |

### STEAKY

|                                   |  |         |       |
|-----------------------------------|--|---------|-------|
| <b>Filírovaná vepřová panenka</b> | ve slaninovém závoji s bramborem a pečenou cibulí, doplněná fazolovými snopky          | 0,2 kg  | 170,- |
| <b>Rumpsteak „AKCE“</b>           | na salátu z rucoli s vlašskými ořechy, hořčicovým dresinkem a opečenými cherry rajčaty | 0,3 kg  | 280,- |
| <b>Kuřecí stehýnka</b>            | se salátem s grilovanými paprikami a mangovo-broskovým coulis                          | 0,2 kg  | 145,- |
| <b>Vepřový gyros „AKCE“</b>       | v rozpečené ciabatte, s tzaziky a čerstvě krájenou zeleninou                           | 0,15 kg | 159,- |

## Príloha č. 8 – Jedálny lístok - cestoviny

### TĚSTOVINY

|                              |   |        |       |
|------------------------------|---|--------|-------|
| Fettuciene al arabiatta      | na olivovém oleji s plátky česneku, olivami, drcenými tomaty, mozzarellou a feferonkou                | 0,3 kg | 133,- |
| Fettuciene con Spinaci       | s kuřecími nudličkami, listovým špenátem, smetanou a parmezánem                                       | 0,4 kg | 144,- |
| Papardelle con Pollo         | s kuřecím masem, hřibky, žampiony, modrým sýrem a smetanovou omáčkou                                  | 0,4 kg | 133,- |
| Papardelle e Spaghetti negro | se sušenými tomaty, papričkou peperoncini, grilovaným lilkem, houbami, parmezánem a čerstvou bazalkou | 0,4 kg | 133,- |
| Gnocchi con Salmon           | s kousky čerstvého lososa, bílým vínem, růžičkami brokolice   | 0,4 kg | 155,- |
| Gratinované gnocchi          | kuřecí nudličky, orestované na cibulce a česneku s rajčatovou polpou, smetanou a zapečené mozzarellou | 0,4 kg | 133,- |
| Basmati rizoto con funghi    | italská rýže s liškami, cibulkou, bylinkovým máslem, tymiánem, bílým vínem a parmezánem               | 0,4 kg | 133,- |

### TRADIČNÍ JÍDLA Z HRNCŮ A PÁNVÍ

|                         |  |         |       |
|-------------------------|--|---------|-------|
| Pivovarský kotlík       | z dvou druhů mas, ostřejší, podávaný s opečenou klobásou, jarní cibulkou, podávaný v chlebu nebo s         | 0,2 kg  | 150,- |
| Uzené vepřové koleno    | vynikající s rozpečenou křupavou kůřičkou, hořčicí a čerstvým strouhaným křenem                            | 1 ks    | 211,- |
| Jehněčí lýtko           | pečené s restovanými fazolkami a gratinovanými brambory se sýrem   | 0,35 kg | 283,- |
| <b>Pečená husa</b>      | na tmavém belgickém pivu Leffe Brun, podávaná se špekovými knedlíky, červeným zelím, doplněná husím sádlem | 1/4 ks  | 215,- |
| Grilovaná vepřová žebra | nakládána v BBQ marinádě, podávaná s čerstvou zeleninou  | 0,6 kg  | 189,- |
| Zapékaná kuřecí miska   | brambory, stehýnka, sýr s modrou plísní ve smetanové   | 0,5 kg  | 161,- |

## Príloha č. 9 – Jedálny lístok – denná ponuka

### DENNÍ NABÍDKA

|         |    |   |      |
|---------|----|---|------|
| Pondělí |    | <b>Minestronne</b>  |      |
| 31.3.   | 1) | Zapečená vepřová kotleta se šunkou a sýrem, podávaná s maďarskými brambory  | 99,- |
| 0,20kg  | 2) | Salátový mix, podávaný s grilovaným kuřecím masem a toasty  | 79,- |
| 0,10kg  |    |   |      |
| Úterý   |    | <b>Hovězí vývar s domácími nudlemi</b>  |      |
| 1.4.    | 1) | Grilovaný kuřecí steak na houbovo-smetanové omáčce z čerstvých hub, doplněný kopečky hráškové rýže a čerstvou zeleninou | 99,- |
| 0,15 kg | 2) | Syrový špíz, připravovaný ze sýrů niva, eidam a hermelín, podávaný s křupavými hranolkami a tatarskou omáčkou           | 79,- |
| 0,12 kg |    |   |      |
| Středa  |    | <b>Žampionový krém</b>  |      |
| 2.4.    | 1) | Restovaná vepřová panenka, podávaná v bramborovém placku, dozdobená kopečkem kysaného zelí                              | 99,- |
| 0,15kg  | 2) | Kuřecí rizoto s hráškem a zeleninou, sypané strouhaným sýrem, doplněné nakládanou okurkou                               | 79,- |
| 0,10kg  |    |   |      |
| Čtvrtek |    | <b>Čočková s klobásou</b>   |      |
| 3.4.    | 1) | Kuřecí prsíčka plněná modrým sýrem, servírovaná na hnízdě z listového špenátu s opékanými brambůrky                     | 99,- |
| 0,20kg  | 2) | Bramborové knedlíky plněné uzeným masem, podávané s kyselým zelím a smaženou cibulkou                                   | 79,- |
| 0,20 kg |    |   |      |
| Pátek   |    | <b>Dršťková</b>   |      |
| 4.4.    | 1) | Smažený vepřový řízek, podávaný s bramborovou kaší a nakládanou okurkou   | 99,- |
| 0,15 kg | 2) | Špagety „Carbonara“ s plátky italské šunky, sypané eidamem a zjemněné smetanou  | 79,- |

## Príloha č. 10 – Jedálny lístok – ponuka dezertov, príloh a omáčok

### DEZERTY OMÁČKY

|                        |  |      |
|------------------------|--|------|
| Malinové tiramisu      | tradiční italský desert, servírovaný v našom netradičnom podaní        | 70,- |
| Košíky z palačinek     | s jemným tvarohovým krémom, ovocem Frutti di Bosco a piniovými oříšky  | 70,- |
| Tradiční jablčný závin | s medovými jablčkami a šľahanou smotanou, zdobený lístkom čerstvé mäty | 80,- |

### PŘÍLOHY

|  |      |
|--|------|
| Brambory restované na grilu                            | 35,- |
| Zelenina grilovaná a marinovaná v zahradních bylinkách | 45,- |
| Ciabatta   | 35,- |
| Bageta – bylinková                                     | 35,- |
| Strouhaný křen   | 35,- |
| Hořčice  | 10,- |
| Košík čerstvého pečiva                                 | 15,- |

### OMÁČKY

|                  |      |
|------------------|------|
| BBG              | 20,- |
| Česneková        | 20,- |
| Tomatová Salsa   | 30,- |
| Sweet and chilli | 20,- |
| Tzaziky          | 30,- |

# Príloha č. 11 – Dotazník pre Pražské Pivovary, a. s.

## Pražské pivovary a.s. ”Franchising”

### *důvěrný dotazník*

Společnost Pražské pivovary a.s. vybírá po zvážení všech souvisejících okolností kandidáty pro získání ”franchise” na základě jejich motivace k podnikání a podle jejich finančních možností. Veškeré informace získané prostřednictvím tohoto dotazníku budou považovány za přísně důvěrné a slouží pouze pro vnitřní potřebu společnosti .

Abychom mohli Vaši žádost posoudit co nejrychleji, žádáme Vás o co možná nejpřesnější vyplnění tohoto dotazníku a zaslání na výše uvedenou adresu.

#### I. Osobní informace

Jméno a příjmení \_\_\_\_\_  
Datum narození \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Adresa \_\_\_\_\_  
Telefon do zaměstnání: \_\_\_\_\_ Mobilní telefon \_\_\_\_\_ Telefon domů: \_\_\_\_\_  
Číslo faxu: \_\_\_\_\_ E-mailová adresa: \_\_\_\_\_

#### I. Všeobecné informace

Jaká je Vaše představa o organizační formě podniku, který budete vlastnit a provozovat?

---

---

---

---

Kde máte v úmyslu ”franchise” provozovat (umístění provozovny) ?

---

---

---

Jaká je Vaše představa o uvedení restaurace-baru do provozu (datum)?

---

---

---

Máte již nějaké zkušenosti s provozováním restaurace?

---

---

---

---

#### II. Informace o současném zaměstnání

Současný zaměstnavatel:

Zařízení/funkce: \_\_\_\_\_  
Druh práce: \_\_\_\_\_  
Délka zaměstnan. poměru: \_\_\_\_\_



III. Finanční informace

Do jaké míry máte zájem podílet se na tomto projektu vlastními prostředky?

---

---

---

---

Jaké jsou Vaše možnosti finanční účasti?

---

---

---

---

---

Jaký majetek a v jaké hodnotě jste připraven (na) nabídnout bance jako záruku na možné poskytnutí úvěru nebo na poskytnutí leasingu?

---

---

---

---

---

Datum: \_\_\_\_\_ Podpis: \_\_\_\_\_